

## **Gestión integral de riesgos en grandes organizaciones de Medellín (Colombia): caso de estudio sistema FORE**

---

**Rogelio E. Echeverry Palacio<sup>1</sup>**

**Julian L. Herrera Jálabe<sup>2</sup>**

### **Resumen**

La gestión integral de riesgos es una disciplina en desarrollo que se perfecciona cada vez más en las organizaciones a escala mundial. Esta investigación se realiza en Colombia, uno de los países en Latinoamérica con mayor nivel de madurez en la implementación de la gestión de riesgos. Se emplea como metodología el estudio de caso descriptivo y múltiple, observando en tres grandes organizaciones de Medellín (Colombia) la implementación del sistema para la gestión integral de riesgos: FORE. Los resultados indican que es necesario superar retos importantes, como pasar de los planes de reacción a los de prevención, evolucionar en los sistemas de riesgos, de gestión parcializada a gestión integral, en la que participen todos los procesos y sus líderes, y el convencimiento de la alta dirección frente a los beneficios que trae su implementación. Estas y otras brechas fueron analizadas mediante el análisis de la implementación del sistema FORE, que además de servir de soporte como herramienta tecnológica, promueve el fortalecimiento de la gestión de riesgos, convirtiéndola en un medio para la toma de decisiones de la alta dirección. Cabe anotar que este nivel de la organización ve en los sistemas de riesgos una herramienta para alcanzar las metas operacionales, financieras y estratégicas de sus negocios.

***Palabras clave:*** Gestión integral de riesgos, Gestión de riesgo empresarial (ERM) en Colombia, Sistemas de gestión de riesgos.

---

<sup>1</sup>Estudiante Maestría en Administración de Riesgos, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo electrónico: rechever@eafit.edu.co.

<sup>2</sup> Estudiante Maestría en Administración de Riesgos, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo electrónico: jherre18@eafit.edu.co

## Introducción

Es un imperativo para las organizaciones que quieran sobrevivir y ser sustentables en el tiempo desarrollar una gestión integral de riesgos, toda vez que las economías del mundo están en constante cambio, interconectadas y con un sinnúmero de riesgos (RIMS, 2013; MARSH, 2014 y 2015; WILLIS, 2015).

Un sistema de gestión integral de riesgos analiza aquellos factores externos e internos de la organización que representan una amenaza, con el propósito de disminuir la incertidumbre de su materialización y proporcionar una seguridad razonable frente al cumplimiento de los objetivos. Este proceso debe hacerse de forma dinámica y holística, tanto para identificar oportunidades, como para mitigar pérdidas, en muchas de las áreas, niveles, proyectos, funciones o actividades específicas del negocio (AZ/NZS 4360, 1999; ISO 31000, 2009; COSO, 2013).

El máximo beneficio de sustentabilidad que ofrecen los sistemas de gestión de riesgos se obtiene generalmente cuando es integral, es decir, cuando incorpora todos o la mayoría de procesos de la organización, iniciando desde la planeación de la estrategia, retomando lecciones aprendidas de las actividades pasadas, entendiendo las del presente y, sobre todo, anticipándose a las futuras (AZ/NZS 4360, 1999; FERMA, 2003). Este proceso de implementación completo ha sido lento, de acuerdo con la encuesta realizada por RIMS<sup>3</sup> en el 2013, en la cual cerca del 21% de las organizaciones a escala mundial cuenta con un programa de ERM (*Enterprise Risk Management*) totalmente integrado a la estrategia y a los procesos de la organización. De otro lado, MARSH<sup>4</sup> y RIMS, en su primer *Benchmark* de gestión de riesgos en Latinoamérica (2015), identifican que el 31% de las empresas participantes en el estudio cuenta con un sistema de gestión de riesgos plenamente implementado, frente a un 33% de las empresas en Colombia, según el *Benchmark* que realizó MARSH en el 2014.

---

<sup>3</sup> The *Risk Management Society*. Asociación internacional de profesionales en riesgo.

<sup>4</sup> Empresa de consultoría y gestión de riesgos.

Dicho estudio también menciona que el 46% de las organizaciones cuenta con una herramienta tecnológica para soportar la gestión de riesgos, en contraposición a un 38% que expresa que la herramienta tecnológica más utilizada está basada en hojas de cálculo de Excel. Este informe demuestra la falta de soporte de herramientas tecnológicas más sofisticadas (MARSH, 2014, p 04).

Uno de dichos instrumentos, diseñado en Medellín, es el sistema FORE, que además de ser una plataforma tecnológica, propone una metodología integral para la gestión de riesgos, la cual presenta las siguientes características:

1. Para abarcar toda la organización, esta es dividida en cuatro cuadrantes, en los cuales son ubicados todos los riesgos de los procesos, según la naturaleza del negocio. Estos cuadrantes son: estratégico, financiero, cumplimiento y operaciones.
2. Todos los líderes de los procesos participan en la gestión de riesgos, desde la identificación de sus propios riesgos y evaluando el impacto que podría causarles.
3. El impacto que puede llegar a causar el riesgo es analizado desde ocho recursos distintos: económico (impacto en la utilidad), talento humano (accidentes o muertes de empleados), información (pérdida de información), imagen corporativa (nivel de divulgación de un escándalo), ambiente (afectación al ecosistema), operación (tiempo de parálisis), clientes (pérdida de clientes) y proveedores (pérdida de proveedores).
4. El sistema FORE se basa en el estándar ISO 31000 para desarrollar la gestión de riesgos y adiciona otros estándares y leyes colombianas que son complemento de la gestión de riesgos, y que en algunos casos son de obligatorio cumplimiento, dependiendo del sector de la economía al que pertenezca la organización.

Gracias a la interacción de los líderes de los procesos, la combinación de normas, cuadrantes y recursos en la gestión de riesgos, el sistema FORE se acerca a la integralidad, toda vez que promueve un único lineamiento, llámese política,

mapa de riesgos, apetito de riesgos u otro elemento, que abarque todos los procesos, normas y estándares que la organización debe cumplir (GTC 137, 2011; Verbano, C., & Venturini, K., 2011).

En este contexto, el objetivo principal en esta investigación es analizar la aplicabilidad del sistema FORE en la gestión integral de riesgos, en grandes<sup>5</sup> organizaciones de Medellín (Colombia). Para ello se determinan los componentes que debe tener un sistema de riesgos, se identifican sus recursos, capacidades y las dificultades que deben superar las organizaciones para alcanzar una implementación integral. A partir de allí se analizan las ventajas y restricciones que posee el sistema FORE.

La metodología de investigación utilizada corresponde a un enfoque cualitativo por medio del estudio de caso, realizado en tres grandes empresas de Medellín que implementaron el sistema.

La estructura del artículo contempla, en primer lugar, el marco teórico donde se describen las teorías y principales enfoques que orientaron la investigación. En segundo lugar, se describe la metodología del estudio de caso, la muestra y los instrumentos utilizados para la recolección de datos. En tercer lugar, se presentan los resultados y, finalmente, las conclusiones.

## **1. Marco teórico, normativo y regulatorio de la gestión de riesgos**

### **1.1. Marco teórico**

La gestión de riesgos hereda de la administración las dificultades propias en la teorización. Esta disciplina se está desarrollando muy rápidamente y existe un sinnúmero de puntos de vista, diversidad de teorías, enfoques y definiciones de sus conceptos elementales (FERMA, 2002; López Gallego, F, 2012). No existe una conceptualización formal que permita definir y delimitar la gestión integral de

---

<sup>5</sup> De acuerdo a la ley 590 de 10 de julio de 2000, el Congreso de la República de Colombia determina que una empresa se considera grande al poseer Activos Totales superiores a 30.000 SMMLV (salarios mínimos mensuales vigentes).

riesgos, por lo que se definirá en el transcurso de la investigación, tomando como precedentes modelos de gestión, normas de aplicación internacional u otras investigaciones que se acercan a tal definición.

En primera instancia se definirá el concepto *riesgo*. Según Mejía (2006), cuenta con diferentes acepciones, tales como la probabilidad de pérdida, la posibilidad de pérdida, la incertidumbre, la dispersión del resultado actual con relación a lo esperado, la probabilidad de que el resultado sea diferente a lo esperado, una amenaza evaluada en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y a la gravedad de sus consecuencias posibles y la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos.

Esta última definición es la seleccionada para el desarrollo de la presente investigación, enmarcándola en la teoría administrativa, toda vez que le da sentido a los principios de la norma ISO 31000 y a la forma de pensar en las organizaciones de Colombia.

Al avanzar en la conceptualización, la gestión de riesgos, o también denominada administración de riesgos, es entendida como el conjunto de acciones ejecutadas en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos. Esto con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos. (Mejía, 2006, p.41).

Cabe anotar que la gestión de riesgos debe ser dinámica e involucrar todos los procesos y actividades de la organización como un sistema complejo de estrecha interdependencia, y de ahí que la integralidad sea una exigencia, pues la ISO 31000 reclama que la gestión de riesgos debe ser sistémica, estructurada y oportuna.

La teoría general de los sistemas de Bertalanffy (1987) define los sistemas como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio circundante. Este concepto es fundamental en el marco de desarrollo de la gestión integral de riesgos, ya que representa el antecedente más importante del giro paradigmático

en la concepción de las organizaciones, para abordar lo que el experto denominó “el problema de la complejidad organizada”. Esta perspectiva significó empezar a mirar las organizaciones como sistemas, más que como conglomerados de partes, y de esta manera no aislar fenómenos en contextos estrechamente confinados, sino, al contrario, abrir interacciones para examinarlas en segmentos cada vez mayores.

La concepción de las empresas como un organismo o sistema, manifiesta que es necesario estudiar, no sólo partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización, y el orden que los unifican, resultante de la interacción dinámica entre las partes y su relación con el entorno en que se desempeñan. Esto permite que emerja la integralidad en los sistemas de gestión de riesgos, expuesto de otra forma por Mejía (2006), donde la integralidad de la administración de riesgos se logra al hacer partícipe a todo el personal de la empresa y aplicarla en todos los procesos, proyectos y actividades de la organización. De ahí que la administración de riesgos, para que sea integral, requiere dos elementos básicos: un análisis integral de los riesgos, es decir, el estudio de las diferentes amenazas que pueden afectar los objetivos organizacionales, provenientes del entorno y de sus interrelaciones. Y una acción coordinada que permita, bajo unos mismos lineamientos, la gestión de estos riesgos en todos los procesos y proyectos de la organización.

La definición que se proyecta desde esta investigación, recoge todo lo expuesto en el marco teórico, un sistema como ventaja competitiva sostenible, como el medio para la toma de decisiones estratégicas con mayor efectividad, que articula las personas, los recursos de la organización y el desarrollo de capacidades, hacia el cumplimiento de los objetivos trazados como primarios por la alta dirección. En síntesis: que genere valor (Bertalanffy, 1987; Mejía, R., 2006; Porter, M. E., & Kramer, M. R., 2006; ISO 31000, 2011; Schiller, F., & Prpich, G. 2014).

## 1.2. Marco normativo y regulatorio de la gestión de riesgos

Con la necesidad de consensuar y fortalecer la implementación de la gestión de riesgos, se han fundado organizaciones que conglomeran empresas de diversos sectores y países. Las dos más relevantes son: *The Risk Management Society*<sup>TM</sup> (RIMS), fundada en 1950, que representa a más de tres mil quinientas industrias y cuenta con más de once mil membresías de profesionales de gestión de riesgos, localizados en más de sesenta países. Sus publicaciones y eventos son predominantemente en Norteamérica<sup>6</sup>. Por otra parte, en Europa desde 1974 existe la *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA), que reúne a más de cuatro mil doscientos miembros de veinte países del continente. En ella participan organizaciones, tanto públicas como privadas, y de diferentes sectores económicos<sup>7</sup>.

Estas organizaciones, junto con empresas globales de consultoría en riesgos como *Marsh Risk Consulting* y *Willis Group Holding*, han publicado encuestas anuales en las que se evidencian las principales normas y estándares que se están implementando en el mundo, y particularmente en Colombia para la gestión integral de riesgos. Basados en los resultados de las entrevistas realizadas en esta investigación, se presentan los modelos más aplicados en la actualidad:

**Tabla 1: Antecedentes de estándares y normas de Gestión Integral de Riesgos.**

N	Nombre	Año	Principales aportes
1	Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZS 4360:1999 <sup>8</sup>	1999	La administración de riesgos es una parte integral del proceso de administración. Se trata de un sistema iterativo, multifacético y de mejora continua, el cual se ejecuta por medio de un equipo multidisciplinario. Propone siete elementos principales para la Administración de Riesgos (Establecer contexto; identificar riesgos; analizar riesgos; evaluar riesgos; tratar riesgos; monitorear y revisar; comunicar y consultar).

<sup>6</sup> Recuperado 21/02/16: <https://www.rims.org/aboutRIMS/Pages/MissionandDescription.aspx>

<sup>7</sup> Recuperado 21/02/16: <http://www.ferma.eu/about/members-of-ferma/>

<sup>8</sup> Estándar Australiano de Administración del Riesgo (1999)

N	Nombre	Año	Principales aportes
2	Estándares de Gerencia de Riesgos. FERMA <sup>9</sup>	2002	La gestión de riesgos es una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa. Es el proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades. Detallando el proceso de gerencia de riesgos, añade a los siete elementos de la AS/NZS 4360 los siguientes: Informe de riesgos; decisión; informe de riesgos residuales, supervisión y auditoría.
3	Enterprise Risk Management (ERM) <sup>10</sup>	2003	ERM es la disciplina a través de la cual una organización en cualquier industria evalúa, controla, aprovecha, financia y controla los riesgos de todo tipo, con el propósito de incrementar el valor de la compañía a corto y largo plazo para sus partes interesadas. De acuerdo con Lundqvist, S. A. (2014), este cuenta con cuatro pilares (que involucran los siete elementos de la AS/NZS 4360): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente interno general y configuración de objetivos.</li> <li>2. Actividades de control, información y comunicación en general.</li> <li>3. Organización holística de la gestión de riesgos.</li> <li>4. Identificación específica y actividades de evaluación de los riesgos.</li> </ol>
4	NTC ISO 31000:2009 <sup>11</sup>	2009	Dada la importancia que tiene la ISO a nivel mundial, este estándar junto con el australiano representa el marco de referencia más utilizado para la gestión del riesgo. En la versión colombiana (NTC) del ICONTEC, se define este marco como "Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo a través de toda la organización". Similar al estándar australiano, cuenta con siete elementos en el proceso para la gestión de riesgos, y como complemento aporta once principios y un marco para la gestión de riesgos, el cual consiste en cinco directrices: Mandato y compromiso; diseño de marco para la gestión del riesgo; implementación de la gestión del riesgo; seguimiento y revisión del marco; y mejora continua del marco.
5	COSO-Marco Integrado (2013) <sup>12</sup>	2013	El modelo COSO (2013) permite a las organizaciones desarrollar sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización (...). Este Marco proporciona un método para identificar y analizar los riesgos, desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a dichos riesgos dentro de unos niveles aceptables y con un mayor enfoque sobre las medidas antifraude.

Fuente: Elaboración propia basada en normas referenciadas.

<sup>9</sup> FERMA (2002)

<sup>10</sup> International Risk Management Institute (2003)

<sup>11</sup> ISO (International Standard Organization). (2011).

<sup>12</sup> Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission. (2013).



Cada uno de estos estándares y normas propone una forma distinta de gestionar los riesgos, promoviendo, dentro de una misma organización, diversos sistemas que a su vez aumentan su complejidad cuando se trata de grandes organizaciones que tienen presencia en diversos países, cada uno con cultura y regulación distintas.

Para el caso colombiano, la regulación varía en cada sector de la economía, y adicionalmente se establecen normas de obligatorio cumplimiento a escala general. Desde el Ministerio del trabajo se regulan todos los sectores mediante el Decreto 1072, en la implementación de un Sistema de Gestión para la Salud y la Seguridad en el Trabajo (SG SST). La Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) recopila la regulación para once sectores, en los cuales es obligatoria la implementación de un sistema para la administración, prevención y/o autocontrol del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT). De forma particular, existen normas que regulan los riesgos ambientales, la seguridad de la información, la calidad, la seguridad de la cadena de suministros, entre otros aspectos de los negocios.

En este contexto dinámico y cambiante, los recursos con que cuenta la organización, tanto tangibles como intangibles, se ponen a prueba de tal forma que articulándose sistemáticamente pueden llegar a constituir una ventaja competitiva sostenible (Barney, 2001).

Un sistema de gestión integral de riesgos, en principio puede catalogarse como un recurso tangible, si se define como una metodología (soportada por un software) descrita en un parámetro o estándar.

## **2. Metodología**

En esta investigación se desarrolló un estudio cualitativo. Esta metodología se caracteriza por tratar de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica. En ellas, el principal interés del investigador está en entender y describir una escena social y cultural desde adentro y responder a las preguntas sobre el porqué se comportan las personas como lo

hacen, cómo se forman sus opiniones y actitudes, cómo se ven afectadas por su entorno, cómo y por qué se han desarrollado las culturas en la forma en que lo han hecho (López, F. y Salas, H. 2009). Para los objetivos trazados en el presente estudio, esta aproximación permite comprender el modo en que las grandes organizaciones de Medellín asumen los procesos de gestión integral de riesgos y las metodologías que adoptan con tal propósito, desde la perspectiva de un caso de estudio: el sistema FORE.

## **2.1. Estudio de caso**

Desde la metodología cualitativa se realizó un estudio de caso, que según la definición de Yin (1994, pág. 13), es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. En este sentido, el propósito del estudio de caso es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y las características importantes de este.

Bonache, J. (1999), citando a Yin (1994), señala que existen diversas clasificaciones de los estudios de casos. Según esta, la presente investigación responde a un tipo descriptivo, cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.

De acuerdo con el número de casos objeto de análisis, la presente investigación aborda múltiples o comparativos casos (aplicación del Sistema FORE), teniendo en cuenta que esta metodología es adecuada cuando el caso tiene todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría. Aquí se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, pero efectuando una comparación de las respuestas para llegar a conclusiones importantes (Taylor S. J. & Bogdan, R. 1987; Monge E.C. 2010).

## **2.2. Muestra cualitativa**

Se compone de tres grandes empresas de Medellín que pertenecen a distintos sectores de la economía, en las que se hizo la implementación del sistema FORE. Las organizaciones fueron seleccionadas por ser adecuadas para comprender y entender las relaciones y la lógica del fenómeno que se va a estudiar (gestión integral de riesgos).

Según Yin (1984), los estudios de caso pueden involucrar un único caso o múltiples casos, y numerosos niveles de análisis. Son descripciones empíricas de casos particulares de un fenómeno que se basan por lo general en una variedad de fuentes de datos (Yin, 1994). De acuerdo con Dyer & Wilkins (1991), analizar dos casos es suficiente, mientras que Eisenhardt (1989) sugiere que sean entre cuatro y diez casos para alcanzar un mayor nivel de confianza.

Adicional a las tres empresas en que se implementó FORE, se entrevistó un experto en riesgos, perteneciente a una gran empresa en Medellín, para analizar la gestión integral de riesgos. Tal y como explican Eisenhardt y Graebner (2007), la adición de varios casos con un estudio de único caso (sistema FORE), aunque es modesto en términos de números, ofrece cuatro veces la potencia analítica en la situación investigativa.

## **2.3. Instrumentos de recolección de datos**

Según Monge (2010), los datos cualitativos consisten en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Los datos se recolectaron con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y responder así a preguntas de investigación. Es por esto que la recolección de la información se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas y abiertas.

La recolección de la información también se hizo usando la técnica de grupo focal en las organizaciones donde no existe un cargo único de dirección de riesgos (Sandoval, 2002). En aquellas que cuentan con un mando unificado de riesgos, se realizaron entrevistas individuales.

La configuración de los grupos focales dentro de cada empresa se hizo a partir de la identificación de los integrantes del comité de riesgos de las mismas empresas; los encargados de los sistemas de gestión de riesgos fueron: oficiales de cumplimiento y directores de riesgo o similares quienes compartieron sus puntos de vista acerca de los sistemas de gestión integral de riesgos y la aplicabilidad del sistema FORE.

**Tabla 2: Relación de muestras e instrumentos de recolección de datos**

Muestra	Empresas en que se implementó FORE					Experto en Riesgos
	Empresa N.1	Empresa N.2		Empresa N.3		
Sector Económico	Transporte	Industrial		Agroindustria		Gobierno
Instrumento de recolección	Entrevista Individual	Focus group	Entrevista Individual	Entrevista Individual	Entrevista Individual	Entrevista Individual
Identificación entrevistados	N.1	N.2	N.3	N.4	N.5	N.6

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los datos se realizó a partir de la construcción y validación de categorías analíticas; algunas se propusieron antes y otras se obtuvieron al adentrarse en el objeto de estudio; es decir, que se produjeron en la medida en que se aproximaba sucesivamente al caso de estudio (Orozco, G. 1996).

Las categorías que articularon el sistema categorial construido a lo largo de la investigación, y que responden a los objetivos específicos, son las siguientes:

- a) Componentes de un Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SGIR).
- b) Recursos y capacidades (Barney, J.B., 2001) para la gestión integral de riesgos.
- c) Dificultades para la implementación de un SGIR.
- d) Ventajas y mejoras necesarias en el sistema FORE.

La etapa final del análisis y la redacción del informe de investigación se inició después de agotar el análisis de los datos obtenidos en la fase del trabajo de campo. Como lo recuerda Casilimas (2002), citando a Morse, el proceso de análisis es un proceso de conjetura y verificación, de corrección y modificación, de sugerencia y defensa, que exige una elaboración rigurosa y una revisión en detalle del recorrido realizado a lo largo de la investigación.

### **3. Resultados**

En la indagación cualitativa para obtener mayor riqueza, amplitud y profundidad de los datos es conveniente tener varias fuentes de información (Hernández Sampieri, R., 2010). En consecuencia, los resultados de esta investigación son producto de la combinación de seis entrevistas, cada una grabada y transcrita. A partir de allí, se analizaron las respuestas realizando cruce entre ellas, teniendo como referencia las cuatro grandes categorías de la investigación. Este proceso identificó las afirmaciones más comunes entre los entrevistados, las cuales fueron contrastadas frente al marco teórico de la investigación y el estudio de riesgos realizado en Colombia, mencionado en la introducción.

El orden en que se clasificaron los resultados fue el mismo de las categorías analíticas de la investigación. En la primera categoría (de los componentes de un sistema de gestión integral de riesgos) no se obtuvieron respuestas unánimes. Las de mayor frecuencia fueron, en su orden, los componentes que sugiere el estándar ISO 31000 como metodología para la gestión de riesgos, en dos de las empresas entrevistadas, correspondiente a cuatro de las seis entrevistas realizadas. Otros estándares usados como complemento para la gestión integral de riesgos en los que se apoyan las organizaciones entrevistadas son el estándar ISO 9001 de calidad, mencionado por el 50% de los entrevistados y en la misma proporción se mencionó el estándar ISO 14001 para sistemas de gestión ambientales. El resto de respuestas fueron dispersas, entre las que se destacan por su implicación en la gestión de riesgos: los sistemas de control interno ERM (*Enterprise Risk Management*), leyes colombianas de obligatorio cumplimiento como el Decreto

1072 para sistemas de salud y seguridad en el trabajo y, por otro lado, las leyes para la prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT).

En la segunda categoría (Recursos y capacidades necesarios para la gestión integral de riesgos) se obtuvieron cuatro respuestas unánimes. La primera resalta la importancia de la cultura de riesgos en las organizaciones para que los sistemas sean perdurables en el tiempo. La cultura es fundamental porque, si no se vuelve un área sola luchando en contra de la corriente, intentando cambiarle el pensamiento a la gente. Dicha acción toma un tiempo (Entrevistado N.6, 2015). En segundo lugar, conectado con el recurso intangible de la cultura, están las personas o recurso humano, el cual es el más notorio (de los recursos), hasta el más crítico en términos de uno encontrar las personas idóneas especialistas en un tema de riesgos (entrevistado N.1, 2015).

En tercer y cuarto lugar se encuentran las capacidades Gestión del conocimiento y las Capacidades operativas, respectivamente. En la primera, los entrevistados hacen referencia a la transferencia de conocimientos que deben fortalecer los gestores de riesgos para que quienes lideren los sistemas desde sus procesos sean cada uno de los líderes de área o procesos en la organización (Entrevistados N.1, N.2, N.3, N.4, N.6, 2015). Así mismo, de acuerdo con las particularidades de cada organización emerge la capacidad operativa, refiriéndose al estilo que cada equipo de riesgos en las organizaciones crea para mantener en funcionamiento los sistemas de riesgos en sintonía con la operación del negocio (Entrevistados N.1, N.3, N.5, N.6, 2015).

Otras respuestas relevantes fueron: la implementación de sistemas de información que permitan la gestión de indicadores frente a la eficiencia de la gestión de riesgos (Entrevistados N.1, N.4, N.5, N.6, 2015); estructuración de áreas, comités o equipos de riesgos que administren el sistema de forma integral (Entrevistados N.1, N.2, N.3, N.4, N.5, 2015); y el desarrollo de capacidades que contribuyan a la continuidad del negocio y al convencimiento de la alta dirección frente a los beneficios de la gestión de riesgos (Entrevistados N.1, N.3, N.5, 2015).

En cuanto a las dificultades que enfrenta la gestión integral de riesgos (tercera categoría analítica), los entrevistados (2015) respondieron unánimemente en tres variables: la primera, el cambio de geografía tanto de un país a otro como de una región a otra, puesto que modifica considerablemente los análisis que la organización haga frente a los riesgos. La segunda variable es la diversidad de normas y estándares que promueven la construcción de diferentes sistemas de riesgos, cada uno gestionado de forma independiente. Unida a esta dificultad, expresaban la tercera, que se refiere a la implementación de normas de obligatorio cumplimiento que exigen el montaje de los sistemas, tarea que se realiza de forma desarticulada.

Otras variables mencionadas, pero sin tan alta frecuencia de respuesta, fueron: la limitación de recursos en las organizaciones para el montaje de un sistema que lo abarque todo (Entrevistados N.1, N.2, N.6, 2015); la desarticulación de los procesos con el área o el comité de riesgos y un sistema integrado de gestión (Entrevistados N.1, N.2, N.3, N.4, N.5, 2015); la falta de registros para lograr cuantificar los riesgos y medir su impacto de forma económica (Entrevistados N.1, N.5, N.6, 2015); y el crecimiento continuo de las organizaciones y la necesidad de implementar un sistema dinámico que crezca al mismo ritmo de los negocios (Entrevistados N.3, N.5, N.6, 2015).

Finalmente, en la cuarta categoría (ventajas o restricciones del sistema FORE) la respuesta más popular fue la posibilidad de interacción entre los líderes de procesos en la organización, toda vez que ello favorece la integralidad del sistema de riesgos. El resto de respuestas fueron todas dispersas. Como ventajas se describieron: la posibilidad de asociar y correlacionar los riesgos (Entrevistados N.1, N.4, N.6, 2015); la personalización del sistema a la realidad de la organización y a la percepción de integralidad en la gestión de riesgos (Entrevistados N.1, N.2, N.3, N.4, N.6, 2015). En cuanto a las restricciones, las más mencionadas fueron la limitación para gestionar indicadores clave de riesgos conocidos como KRI y que no

incluye la metodología complementaria a la gestión de riesgos referente a la gestión de continuidad de negocio (Entrevistados N.1, N.5, N.6, 2015).

#### **4. Discusiones**

Para determinar si el Sistema FORE es útil o no frente a la gestión integral de riesgos, primero fue necesario establecer el marco de referencia. Para ello se contrastó su desempeño con los estándares que debe cumplir, los recursos y capacidades que como sistema debe articular en las organizaciones y las principales dificultades o retos que debe resolver.

##### **4.1.1. Estándares que se aplican en la Gestión Integral de Riesgos**

Frente a este tópico, el estudio de MARSH (2014) y las entrevistas coinciden, al identificar que el estándar ISO 31000 es el modelo más utilizado para la implementación de la gestión de riesgos. Recoge toda la visión de los riesgos y da una metodología integradora (Entrevistado N.1, 2015). Adicionalmente, hay otros estándares que no necesariamente están relacionados directamente con gestión de riesgos y son usados como complemento: ISO 9001 para sistemas de calidad, ISO 14001 para sistemas ambientales. Y ya no como estándar, sino como imposición al sector de la economía, algunas organizaciones implementan: sistemas de prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT), y los Sistemas de Gestión para la Salud y la Seguridad en el Trabajo (SG SST).

Otro complemento de la gestión de riesgos que se implementa en el 59% de las organizaciones del estudio de MARSH (2014) es la Gestión de Continuidad de Negocio (BCM), que cuenta con varios elementos, los cuales también son valorados en el estudio: Plan de continuidad de negocio (BCP), Análisis de Impacto en el Negocio (BIA), Plan de Recuperación de Desastres (DRP), plan de emergencias, plan de manejo de crisis y entrenamiento de voceros. La gestión de continuidad no está definida por un único estándar, sino que, al igual que la gestión de riesgos, cuenta con varias metodologías para su implementación. La más usada en Colombia es el estándar de continuidad de negocio ISO 22301. Desde el sistema



FORE no se aborda la gestión de este campo organizacional, y en las tres empresas entrevistadas se mencionó esto como una mejora al sistema para complementar la gestión integral de riesgos con la continuidad de negocio y sus elementos.

De las tres empresas en que implementaron FORE, dos expresaron ventajas del sistema al tener como base para su desarrollo el estándar ISO 31000 y que, adicional a esta, también tiene en cuenta otras fuentes de información actualizadas y de uso frecuente en la organización. El entrevistado N.6 distaba de lo mencionado por la mayoría, al exponer que el estándar australiano 4360 es la base de la que parte la ISO 31000; por tanto, es más provechoso si se inicia la aplicación del modelo de riesgos desde dicho estándar.

Los puntos que comparten en común estos dos estándares son las etapas de la gestión de riesgos: Identificar, Analizar, Evaluar, Tratar, Monitorear y Comunicar. Estas seis fases son las mismas que se aplican en FORE, constituyéndose en una ventaja de su aplicación, y coincide también con las indagaciones del estudio de MARSH (2014) en Colombia.

Dicho estudio también expresa que las empresas colombianas han logrado cierto nivel de madurez en las etapas iniciales del proceso denominado Valoración de riesgos, el cual consiste en identificación, análisis y evaluación de riesgos. Tres de los entrevistados expresaron que con FORE obtuvieron una ventaja al realizar la valoración de forma transversal a los procesos, logrando identificar correlaciones en el impacto de los riesgos. Por otro lado, tanto para FORE como en general para las organizaciones, en lo dicho en las entrevistas y en el estudio de MARSH se evidencia un reto por superar en el desarrollo de las etapas posteriores del proceso de Gestión de Riesgos: tratar, monitorear y comunicar. Una vez se obtiene el mapa de riesgos, no se debe detener la gestión en esa fotografía. Por el contrario, hay que continuar la gestión definiendo las medidas de tratamiento y poniéndolas en práctica. Estas últimas etapas son, según el estudio:

(...) aquellas que consolidan la gestión de riesgos como una verdadera herramienta de gestión, que apalanca procesos de transformación cultural y que aporta a lograr conseguir una certeza razonable sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales MARSH (2014, pág. 43).

#### **4.1.2. Recursos y capacidades con las que debe contar un Sistema de Gestión Integral de Riesgos**

De acuerdo con la clasificación de Barney (2001), un recurso se refiere a un conjunto de activos y procesos organizacionales, entre otros, que le permiten a la empresa implementar estrategias de cara a mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia. De otra parte, define las capacidades como “ventaja competitiva sostenible”, refiriéndose a la forma en que la organización combina sus recursos para la realización de las diferentes actividades y tareas relevantes para el negocio.

Se tomaron entonces estas dos definiciones en las entrevistas para identificar cuáles deben ser los recursos y las capacidades fundamentales en un sistema de gestión integral de riesgos. Los resultados resaltaron ventajas en la implementación de FORE y visibilizaron un cuello de botella crítico que se debe atender en las grandes organizaciones colombianas.

Unánimemente expresaron los entrevistados que el recurso más importante son las personas. Cinco manifestaron que un área o comité de riesgos es otro recurso fundamental en el sistema. Con relación a este último, el estudio de MARSH (2014) apunta a que 82% de las organizaciones en Colombia cuenta con una persona o área a cargo de la gestión de riesgos. En cuanto al tamaño del área, el 38% cuenta con dos o tres personas y un 17% de los casos cuenta con el apoyo de una sola persona.

En este contexto emergen las ventajas competitivas que unánimemente identificaron los entrevistados: la cultura de riesgos y la gestión del conocimiento. El 49% de las organizaciones del estudio de MARSH (2014) manifestó no contar con líderes funcionales de gestión de riesgos por áreas o procesos. Esto demuestra

que, aunque se trate de grandes organizaciones, prevalecen estructuras con pocas personas, que requieren líderes en los procesos a quienes se deben empoderar con las tareas del proceso de gestión de riesgos y demás elementos que componen el sistema de gestión integral de riesgos.

Lograr efectividad y eficiencia del sistema requiere un proyecto serio de gestión de conocimiento que fortalezca también la cultura de gestión de riesgos en la organización, mediante los cuales, al tiempo que se hace partícipe a todos los líderes de sus responsabilidades, también se logra interiorizar la importancia de levantar información referente a los riesgos, despertar la conciencia frente a la materialización o no de ellos y de lo perjudicial o beneficioso que pueden resultar.

Todos los entrevistados (2015) que usaron FORE coincidieron en que su ventaja más destacada es la interacción de todos los líderes de los procesos con el gestor de riesgos. Mediante ello se logran visibilizar los riesgos de forma transversal a la organización, se fomenta el empoderamiento de cada líder para que gestione los riesgos de su proceso y también para que lleve un resumen a la alta dirección del trabajo que toda la organización hace frente al sistema.

La cobertura de todos los niveles de la organización es importante para que el sistema funcione y genere los resultados tangibles que la organización espera. Quienes más convencidos deben estar de los beneficios de la gestión integral de riesgos deben ser los integrantes de la alta dirección. En el estudio de MARSH (2014) se menciona que a pesar de los avances, se requiere trabajar mucho más en la búsqueda de articular la gestión de riesgos como elemento de soporte para el control interno y la construcción de robustos esquemas de gobierno corporativo.

En este sentido, juegan un papel protagónico los sistemas de información. Se convierten en el vehículo para lograr la participación de todos los encargados de la gestión de riesgos y en especial de la junta directiva, motivando a realizar revisiones en tiempos más cortos y a construir historia del comportamiento de los riesgos que se identifiquen.

Con la implementación de FORE, como metodología y plataforma tecnológica, las tres empresas entrevistadas ingresarían en el 28% de las organizaciones que cuenta con un software para apoyar la gestión de riesgo, de acuerdo con el estudio de MARSH (2014). Este dato evidencia que aún existe un gran nivel de procesamiento realizado en Excel, sin la utilización de una herramienta especializada para tales fines.

#### **4.1.3. Factores que impiden la gestión integral de riesgos en las grandes organizaciones**

Año tras año, la Gestión integral de riesgos aumenta su nivel de madurez tanto en las organizaciones donde se viene implementando, como a escala global y en Colombia. La estadística del estudio de MARSH (2014) expone que el 58% de la muestra cuenta con un nivel de desarrollo alto de su Gestión de Riesgos. Sin embargo, un 35% declaró que este se encuentra en las dos escalas inferiores: Poco desarrollado y No desarrollado. Con las entrevistas que se realizaron para esta investigación se evidenciaron los retos más representativos de la gestión integral de riesgos.

El reto que unánimemente se identificó en las entrevistas (2015) es el de demostrarle a la organización que la gestión integral de riesgos genera valor. Quienes lideran los sistemas de riesgos tienen la necesidad de mostrar gestión a través de resultados más tangibles y objetivos cuantificables y demostrables. Para ello deben trabajar de la mano de los líderes de procesos generando historia del comportamiento de sus riesgos, con el fin de diseñar e implementar indicadores de gestión con los que se evidencie la generación de valor a la organización, al tiempo que la gestión de riesgos avanza en su implementación.

Según el estudio de MARSH (2014), el 43% de las organizaciones en Colombia no lleva un registro de los eventos materializados en gestión de riesgos. FORE cuenta con metodologías para que los líderes de procesos de forma mancomunada, con el resto de responsables del sistema, levanten la información y se genere la

trazabilidad del comportamiento de los riesgos (Entrevistados N.1, N.3, N.6, 2015). Con respecto al diseño e implementación de indicadores, éste es un tópico en el que se requiere más desarrollo, toda vez que las necesidades de las organizaciones no quedan completamente satisfechas (Entrevistados N.1, N.5, N.6, 2015).

La información que se recolectó desde el estudio de MARSH (2014) demuestra que las escalas más utilizadas en Colombia para medir el impacto potencial de los riesgos son:

1. La económica y financiera con dos indicadores EBITDA y las pérdidas de ingresos.
2. Imagen corporativa (o reputación), estimando el grado de mala imagen que puede llegar a generar la materialización de un riesgo.
3. Talento humano con el indicador de lesiones o accidentes de personas.
4. Operacional, estimando el tiempo de recuperación.
5. Ambiental, con indicadores de impacto en los recursos naturales.

Este tipo de escalas e indicadores sí son tenidos en cuenta en FORE, y adicional a ello, en tres más que completan ocho recursos o escalas para medir el impacto de los riesgos, a saber:

6. Los clientes, identificando el porcentaje de clientes que pueden llegar a perderse por el impacto de un riesgo.
7. Los proveedores, estimando el porcentaje de proveedores claves o poco relevantes que pueden perderse.
8. La información, evaluando qué nivel de información puede llegar a perderse (confidencial o pública) y en cuánto tiempo puede llegar a recuperarse.

Un caso contrario ocurre en los Indicadores Clave de Riesgo o KRI (*Key Risk Indicators*), donde desde el sistema no se define o diseña explícitamente este tipo de indicadores. En el estudio de MARSH (2014) se menciona que el 39% de las organizaciones no cuenta tampoco con una herramienta de gestión para monitorear

los riesgos con este tipo de indicadores. Este es entonces el aspecto en el que se requiere desarrollo prioritario para cerrar la brecha y mejorar la demostración de valor que genera la gestión de riesgos a la organización.

Cuando la cuantificación del riesgo alcanza niveles de madurez altos en la organización, es posible implementar modelos de costo exclusivamente diseñados para la gestión integral de riesgos. Estos modelos son llamados Costo Total del Riesgo (TCOR), los cuales aún no son predominantes en Colombia, de acuerdo con las organizaciones que participaron en el estudio de MARSH (2014), casi un 80% no realiza este tipo de mediciones. Esta es otra restricción de FORE, pues no la contempla en su implementación.

Otro de los desafíos de la gestión de riesgos es su implementación en grandes organizaciones: a mayor tamaño, mayor complejidad en la gestión de riesgos (Entrevistado N.1, 2015). El crecimiento es causante de varios riesgos para las organizaciones y en especial cuando se trata de multinacionales o corporaciones constituidas por un grupo de empresas que se deben administrar en forma simultánea (Entrevistado N.3, N.5, N.6, 2015).

La totalidad de los entrevistados (2015) manifestaba que estar presente en diferentes geografías implicaba un reto de adaptación constante y que por ello se requerían sistemas robustos y maduros que ayudaran a monitorear los riesgos para identificar oportunidades y amenazas frente a dicha exposición. Los retos identificados por los entrevistados (2015) en estas expansiones son: el relacionamiento con grupos de interés que no comparten la cultura de origen de la organización, los riesgos sociopolíticos de cada región y la adaptación a las regulaciones de cada país frente a leyes y estándares de obligatorio cumplimiento.

Algunos sectores, más que otros, cuentan con una estricta regulación y vigilancia. Esto se convierte en un problema cuando la normatividad impone diversos sistemas de gestión de riesgos y en la organización no se genera una integración que permita un entendimiento único de los riesgos, en lugar de

segmentarlos por la norma o estándar que la ley o el mercado exijan (Entrevistado N.1, N.2, 2015).

Aunque muchas organizaciones son conscientes de la necesidad de integrar los sistemas en uno solo, ante la limitación en recursos (tanto de personal como de dinero), estas decisiones se aplazan, toda vez que el objetivo que se traza es evitar los incumplimientos que producen sanciones, aunque ello genere duplicidad de procesos o de formatos (Entrevistado N.1, N.2 y N.6, 2015).

Una vez se toma la decisión, en todo caso se hace necesario priorizar las líneas en las que se implementará la gestión de riesgos. En las entrevistas (2015) se identificó que desde la alta dirección se priorizan cierto tipo de riesgos, de ahí que las herramientas que se implementen deberían enfocarse en gestionar la severidad de los impactos que amenacen el cumplimiento de la estrategia y no en aquellos que por la alta frecuencia son más visibles, pero que no representan un impacto significativo para la organización.

El sistema FORE es un medio y no un fin en sí mismo. Para las grandes organizaciones en Colombia, la gestión integral de riesgos es el vehículo que permite que los diferentes líderes de procesos trabajen de forma mancomunada hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización (Power, 2009; GTC 137, 2011).

Entre los beneficios palpables del sistema FORE y, por ende, de la gestión de riesgos, los más destacados y a los que aspiran llegar las organizaciones son: disminución en pérdidas operacionales por bajas eficiencias; optimización en el uso de los recursos, disminución de reprocesos, mayor claridad en el desarrollo de las actividades. Y todo debe verse reflejado en mejores resultados económicos, como en el margen EBITDA u otro indicador de rentabilidad (Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G., 2011; Schiller, F., & Prpich, G., 2014).

## **5. Conclusiones y futuras líneas de investigación**

En los últimos años la gestión integral de riesgos se ha desarrollado y perfeccionado cada vez más en las organizaciones a escala mundial. Esta investigación se realizó en la ciudad de Medellín, Colombia, considerado como uno de los países en Latinoamérica con mayor nivel de madurez en su implementación. Como metodología de investigación se utilizó el estudio de caso descriptivo y múltiple, al analizar la implementación del sistema para la gestión integral de riesgos, FORE, en tres grandes organizaciones de Medellín.

Los resultados de esta investigación, permiten evidenciar los retos que afronta la gestión de riesgos: predominar en acciones preventivas más que reactivas y continuar madurando en la implementación de un sistema de riesgos que migre, de independencia de las áreas, a la interdependencia entre ellas, interactuando con todos los procesos y sus líderes, y ante todo obteniendo resultados tangibles que convengan a la alta dirección y contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El sistema FORE orienta las organizaciones en la implementación de un sistema de gestión integral de riesgos. Este sistema cumple el estándar internacional ISO 31000 y con la mayoría de los requisitos descritos en la investigación, entre los que se destacan la adaptación al tamaño de la organización, a la realidad del negocio, al estilo de dirección y la transversalidad, tanto en el impacto del riesgo, como en la participación de los líderes de los procesos y correlación de los riesgos.

La restricción más representativa de FORE se evidencia en la definición de metas e indicadores de riesgos (KRI), mediante los cuales la alta dirección logra percibir de forma más tangible los beneficios de la gestión integral de riesgos.

Futuras líneas de investigación a partir de este estudio pueden ser de tipo cuantitativo, validando desde un enfoque financiero los beneficios que genera la gestión integral de riesgos en las organizaciones colombianas. De otra parte, se propone explorar en las PYMES la necesidad de desarrollar esta gestión de riesgos y el nivel de madurez que se encuentra en Colombia. Estos dos temas adquieren



relevancia para el conocimiento en la disciplina de los riesgos y pueden aportar al desarrollo de la administración de riesgos en Colombia.

## **6. Referencias**

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2011). *Is enterprise risk management real?* Journal of risk research, 14(7), 779-797.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of management, 27(6), 643-650.

Bertalanffy, Ludwig Von. (1987). Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México. Fondo de Cultura Económica.

Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 3, 123-140.

Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal Control-Integrated Framework. Recuperado 28/10/2014  
[http://www.coso.org/documents/990025P\\_Executive\\_Summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf)

Congreso de Colombia. (10 de julio de 2000) Ley MIPYMES. [Ley 590 de 2000]. Diario Oficial: 44.078.

Dyer & Wilkins (1991). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. Chetty International Small Business Journal.1996; 15, 73-85.

Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14: 532–550. (1989).

Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. Academy of management journal, 50: No. 1, 25–32. (2007).

Estándar Australiano de Administración del Riesgo (1999) AS/NZS 4360:1999.  
Recuperado 02/06/2015 [http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano\\_Adm\\_Riesgos.pdf](http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano_Adm_Riesgos.pdf)

Federation of European Risk Management Associations (FERMA). (2002).  
Estándares de Gerencia de Riesgos. Recuperado 02/06/2015  
<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-spanish-version.pdf>

Guía Técnica Colombiana (GTC) 137 (2011). Recuperado 22/02/2016  
<http://tienda.icontec.org/brief/GTC137.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010).  
Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.

International Risk Management Institute (2003) Overview of Enterprise Risk  
Management Casualty Actuarial Society, Enterprise Risk Management Committee.  
Recuperado 03/06/2015 <http://www.casact.org/research/erm/overview.pdf>

ISO (International Standard Organization). (2011). Gestión del riesgo – Principios  
directrices. Estándar de Seguridad ISO 31000. Recuperado 03/06/2015  
<http://tienda.icontec.org/brief/NTC-ISO31000.pdf>

López Gallego, F. (2012). "Administración", "organización (y "empresa)": un intento  
de acotación semántica. Revista Universidad EAFIT, 41(137), 9-18. Recuperado  
de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/834>

López-Herrera, F., & Salas-Harms, H. (2009). Investigación cualitativa en  
administración. Cinta de moebio, (35), 128-145.

Lundqvist, S. A. (2014). An Exploratory Study of Enterprise Risk Management  
Pillars of ERM. Journal of Accounting, Auditing & Finance, 29(3), 393-429.

MARSH RISK CONSULTING (2014). Informe Especial. Primer Benchmark en Gestión de Riesgo empresarial en Colombia. Versión 2014-I. Publicado 09 de diciembre de 2014.

MARSH RISK CONSULTING, The Risk Management Society™ (RIMS). (2015). I Benchmark de Gestión de Riesgo en Latinoamérica. Situación, evolución y retos: El camino hacia una gerencia de riesgos eficaz. Noviembre de 2015. Recuperado 06/01/2016

<http://latinamerica.marsh.com/Portals/58/Documents/I%20Benchmark%20Gesti%C3%B3n%20de%20Riesgos%20LAC%202015.pdf>

Mejía Quijano, Rubi C. (2006). Administración de riesgos Un enfoque empresarial. Colombia. Ed. Fondo editorial universidad EAFIT.

Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Revista Nacional de Administración, 1(2), 31-54.

Orozco, G. (1996). La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa. U.N.L.P., La Plata, Argentina.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. Harvard business review, 84(12), 42-56.

Power, M. (2009). The risk management of nothing. Accounting, organizations and society, 34(6), 849-855.

The Risk Management Society™ (RIMS). (2013). 2013 RIMS Enterprise Risk Management (ERM) Survey. Sponsored by: Zurich®. Agosto de 2013. Recuperado 06/01/2016 <http://www.advisenltd.com/wp-content/uploads/rims-erm-survey-2013-09.pdf>

S.J Taylor y R. Bogdan. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación, la búsqueda de significados. España. Ediciones Paidós Ibérica.

Sandoval Casilimas, Carlos. (2002). Investigación Cualitativa. En: Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Bogotá. Arfo editores.

Schiller, F., & Prpich, G. (2014). Learning to organise risk management in organisations: what future for enterprise risk management? *Journal of Risk Research*, 17(8), 999-1017.

Verbano, C., & Venturini, K. (2011). Development paths of risk management: approaches, methods and fields of application. *Journal of Risk Research*, 14(5), 519-550.

Willis Group Holding plc. (2015). FINANCIAL INSTITUTIONS 2025 RISK INDEX. USA: Raconteur. Recuperado 23/01/2016  
<http://www.willis.com/documents/FIRiskIndex2025/index.html?link=g/>

Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research, Methods Series, Newbury Park CA, Sage.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Methods, (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage.